

# Das Audit Committee in der Coronakrise

Die Coronakrise ist noch nicht ausgestanden. Dennoch können wir nach einem dreiviertel Jahr einen Rückblick auf die Ereignisse werfen und Fazite ziehen: Was waren die grössten Herausforderungen für Audit Committees? Welches waren die dringendsten Rechnungslegungsthemen? Und welches die Auswirkungen auf die Revision? Welche Erkenntnisse bleiben über Corona hinaus? Wir haben mit Mitgliedern von verschiedenen Audit Committees darüber gesprochen.

Die Bedeutung des Audit Committee für eine gute Unternehmensführung ist unbestritten. Nur eine gut funktionierende Zusammenarbeit aller mit der Überwachung und Kontrolle beauftragten Involvierten trägt zum Schutz des mitunter wichtigsten Unternehmenswertes bei: des Vertrauens. Die Aufgabe des Audit Committee ist während der Coronakrise noch anspruchsvoller geworden. Vordringlich ging es in den ersten Monaten dieses Jahres bei vielen Unternehmen und Organisationen um das Sicherstellen der Unternehmensfortführung (das sog. Business Continuity Management). Dazu gehörte ein breites Spektrum von Themen, das weit über die finanziellen Aspekte hinausging und sich vom Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden über die Beschaffungskette bis hin zur Kommunikation (intern wie auch extern) erstreckte. Nach dem Ende des Lock-downs stand die Frage nach der möglichen Rückkehr an den Arbeitsplatz im Zentrum. Die Antworten auf diese Fragen und Herausforderungen fallen ebenso unterschiedlich wie unternehmensspezifisch aus: Während die Reisebranche oder die Luftfahrtindustrie in extremem Ausmass betroffen sind, verspüren diversifizierte Industrieunternehmen voraussichtlich nur temporäre Auswirkungen und einzelne Unternehmen der

Life-Science-Branche veröffentlichten sogar ausserordentlich gute Halbjahresresultate. Welche Gemeinsamkeiten lassen sich dennoch ausmachen?



## Rückblick auf den Jahresabschluss 2019 und die Zwischenberichterstattung

Im Vordergrund stand zu Beginn die Frage, wie die Auswirkungen der Coronakrise in der Jahresrechnung 2019 zu erfassen sind. Da es sich um ein Ereignis nach dem Bilanzstichtag handelte, verlangten die gängigsten Rechnungslegungsstandards eine Offenlegung im Anhang sowie Angaben im Lagebericht. Angesichts der ausserordentlichen Umstände war die Verantwortung des Verwaltungsrats, eine Einschätzung der Fähigkeit zur Unternehmensfortführung abzugeben, eine besonders wichtige. Hätten diesbezüglich wesentliche Unsicherheiten bestanden, hätten diese im Anhang zur Jahresrechnung zum Ausdruck gebracht werden müssen.



Die Revisionsthemen von Belang waren zumindest teilweise ein Abbild der erwähnten Rechnungslegungsfragen: Neben den Herausforderungen, die sich für die Wirtschaftsprüfer aus der eingeschränkten Reisefreiheit ergaben, standen die Offenlegungen zu den Ereignissen nach dem Bilanzstichtag und zur Annahme der Fortführungsfähigkeit im Vordergrund. Bei Publikumsgesellschaften waren zudem der Revisionsbericht bzw. die darin aufgeführten Key Audit Matters von Belang. Weil die schwierigen Umstände auch kriminellen Aktivitäten Vorschub leisteten, mussten die Einschätzungen der Fraud-Risiken und gegebenenfalls auch die Prüfungshandlungen angepasst werden.



### **Welches waren für Audit Committees die grössten Herausforderungen?**

Kurzfristig stand die Bewältigung der einleitend erwähnten Herausforderungen (Gesundheitskonzept, Fortführung der Unternehmenstätigkeit, Lieferketten und Kundenbeziehungen) im Vordergrund. Produzierende Unternehmen konnten einerseits aufgrund der Hygienevorschriften ihre Fabriken – trotz entsprechender Nachfrage – nicht mehr voll auslasten, andererseits fehlten mancherorts wegen der zu Jahresbeginn nahezu lahmgelegten Wirtschaft Chinas notwendige Teile und Produkte. Wegen der ausbleibenden Umsätze war absehbar, dass die Sicherstellung der Liquidität Priorität besass. Hinzu kam, dass Generalversammlungen nicht im geplanten Rahmen durchgeführt werden konnten. Ausserdem mussten die beabsichtigten Dividendenausschüttungen überdacht und gegebenenfalls angepasst werden.

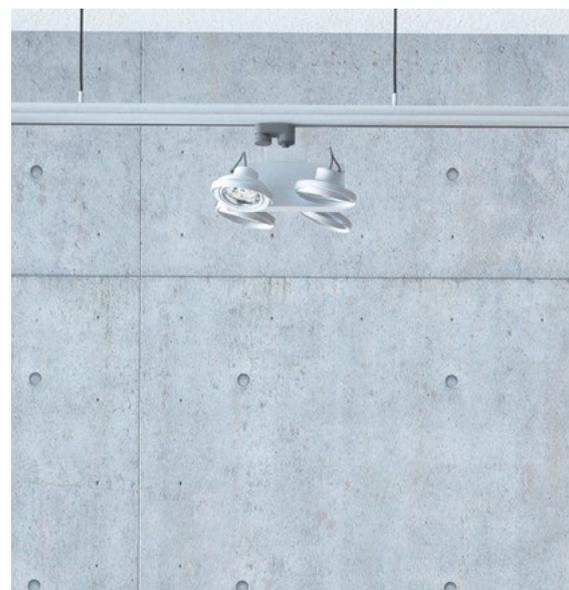
Mittel- und langfristig gestaltet sich das wirtschaftliche Umfeld für viele Unternehmen äusserst anspruchsvoll. Hinzu kommt, dass geopolitische Verwerfungen zu Unsicherheiten führen, welche sich mit den Auswirkungen der Coronakrise überlappen. Daher sind Unternehmen dazu übergegangen, keine Prognosen mehr zu wagen und anstelle von ausgefeilten Planungen mögliche Szenarien zu erstellen. Gleichzeitig haben gewisse Unternehmen ihr bisheriges Geschäftsmodell in Teilen umgehend angepasst bzw. sind dabei, es anzupassen – sei es im Rahmen von bereits länger beabsichtigten Plänen, sei es aufgrund der Coronakrise.



### **Ausblick auf den Jahresabschluss 2020**

Aufgrund der vorsichtig positiven Aussichten dürfte die Unternehmensfortführung in den meisten Fällen gegeben sein. Dennoch ist zu erwarten, dass in den stark betroffenen Branchen Anzeichen für Wertbeeinträchtigungen bestehen, welche einen Impairment-Test nötig machen. In diesem Zusammenhang wird es interessant zu beobachten sein, inwieweit die Unternehmen bereit sind, im Anhang aussagekräftig über die entsprechenden Sensitivitäten und Bewertungsspielräume zu informieren. In dieses Kapitel gehört ebenso die Frage, ob die Coroneffekte in der Erfolgsrechnung im ausserordentlichen Ergebnis ausgewiesen werden sollen: Während IFRS Selbiges gar nicht zulässt, erfüllen die meisten Aufwands- (aber auch Ertrags-)Positionen die entsprechenden Kriterien von Swiss GAAP FER nicht. Neben einer transparenten Offenlegung im Anhang und einer Kommentierung im Rahmen des Lageberichts ist es auch denkbar, mit sog. alternativen Performance-Kennzahlen darüber zu berichten. Eine grosse Herausforderung wird die Formulierung der Ausführungen zu den Zukunftsaussichten darstellen: Einerseits sind diese für Investoren und Analysten sehr relevant, andererseits dürften die Unternehmen nur zurückhaltend (und mit entsprechend grossen Bandbreiten) darüber informieren.

Sind in der Schweiz COVID-19-Kredite bzw. COVID-19-plus-Kredite bezogen worden, ist den damit verbundenen Auflagen des Bundes besondere Beachtung zu schenken – insbesondere auch aufgrund der entsprechenden Haftungsbestimmungen für Verwaltungsräte. Ähnlich dürfte sich die Situation in vielen anderen Ländern präsentieren, welche Bedingungen an die Vergabe von Notkrediten geknüpft haben (so z. B. der CARES Act vom 27. März 2020 in den USA).





### **Welches sind die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern?**

Eine gute Corporate Governance zeichnet sich u. a. durch ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle aus. Dazu beurteilt das Audit Committee die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems und der internen Revision, des Risk Managements und der Compliance. COVID-19 hat die Wichtigkeit des Zusammenspiels dieser sog. Assurance Provider, zu denen auch die unternehmensexterne Revisionsstelle gehört, verdeutlicht. Einerseits wurde das Zusammenspiel der erwähnten Assurance Provider auf den Prüfstand gestellt, andererseits muss es adjustiert werden, weil plötzlich neue Risiken aufgetreten sind. Zumindest während des Lockdowns war es sowohl für die interne als auch externe Revision weder möglich zu reisen noch Prüfungen vor Ort durchzuführen. Die sofortige Umstellung auf eine digitale Handhabung von Prüfungshandlungen hat in der Regel funktioniert. Auch die Durchsicht der Halbjahres-Zwischenberichterstattung wurde so durchgeführt. Allerdings hat es sich auch gezeigt, dass Videokonferenzen den persönlichen Kontakt nicht gänzlich ersetzen können. Ab und an sowie für bestimmte Themen (z. B. Fraud-Interviews) ist es notwendig, dem Gegenüber in die Augen zu sehen und seine Reaktionen beobachten zu können. Im Hinblick auf die Prüfung der Jahresrechnung 2020 stellt sich nun die Frage, wie mit berufsständischen Vorschriften umzugehen ist, welche eine Anwesenheit der Revisoren vor Ort vorschreiben (z. B. bei der Inventur der Warenvorräte).

Die sofortige Umstellung auf präsenzlose Prüfungsarbeiten dürfte einigermassen reibungslos erfolgen, weil vorher die Möglichkeit bestand, sich über eine längere Zeitspanne kennenzulernen und zusammenzuarbeiten. Dieser persönliche Kontakt bildet das Fundament für eine vertrauensvolle Fortsetzung der Arbeiten im digitalen Raum. Die gewonnenen Erfahrungen sollen nun dazu dienen – wo es sinnvoll ist –, noch stärker auf die Digitalisierung zu setzen; bei den Unternehmen, indem Prozesse vermehrt digital ablaufen, und bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, indem weitere Data-Analytics-Tools eingesetzt werden. Gleichzeitig ist aber auch der Wert der Zusammenarbeit vor Ort erkannt worden. Der persönliche Kontakt ist aus vielen Gründen nötig und muss auch weiterhin gepflegt werden. Es ist daher nur folgerichtig, dass Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sich Gedanken machen, wie der unabdingbare persönliche Austausch innerhalb des Prüfungsteams während der Revision des 2020er-Abschlusses sichergestellt werden kann. Beispielsweise, indem die Prüfungsteams von globalen Kunden sich bei der lokalen Niederlassung der Prüfungsgesellschaft oder in gemieteten Lokalitäten zusammenfinden (unter Berücksichtigung der dann geltenden Reisebestimmungen/-restriktionen). Aus ähnlichen Überlegungen sind persönliche Treffen mit dem Audit Committee für die Wirtschaftsprüfer wünschenswert und wichtig.



### **Welche Erkenntnisse bleiben über Corona hinaus?**

In der Finanzkrise von 2008 sind viele Unternehmen im Bereich Liquiditätsmanagement auf dem falschen Fuss erwischt worden. Daraus sind (soweit möglich) die richtigen Lehren gezogen worden. Interessant ist aber auch die

Feststellung, dass in vielen Enterprise-Risk-Management-Systemen Pandemien bisher nicht als Risiken erschienen bzw. nicht mit der notwendigen Sorgfalt und Ernsthaftigkeit analysiert wurden. Daher fehlte es an entsprechenden Notfallplänen. Da es unmöglich ist, sich gegen alle Risiken zu wappnen, haben jene Unternehmen die Krise gut bewältigt, die die erforderliche Flexibilität an den Tag gelegt haben. Entscheidend dafür war in vielen Fällen die Bildung eines Krisenstabes, bei dem alle Fäden zusammenliefen und welcher – gegen innen und aussen – aus einer Hand informierte. Ebenfalls von grösster Bedeutung waren robuste interne Prozesse, die einen sofortigen Wechsel in den virtuellen Raum ermöglichten und den Entscheidungsgremien erlaubten, sich ohne Hektik ganz dem operativen Geschäft und der Krisenbewältigung widmen zu können.

Sozusagen als Gewinnerin in strategischer Hinsicht könnte die Diversifikation hervorgehen. Zwar wurden breit diversifizierte Aktivitäten von Investoren und Analysten regelmässig kritisiert, aber gerade in unsicheren und schwierigen Zeiten ist eine Streuung der Risiken von Vorteil. Die Ereignisse des ersten Halbjahres haben viele Unternehmen bewogen, ihre Strategie in dieser Hinsicht zu hinterfragen. Einige haben sofort gehandelt und sich von wenig zukunftssträchtigen Bereichen getrennt, während andere noch damit beschäftigt sind, ihr Portefeuille zu hinterfragen und anzupassen. Viele dieser Diskussionen werden sich um die Lieferkette drehen: Sind die eigenen Produktionsstätten geographisch am richtigen Ort? Besteht die Möglichkeit, auf andere Zulieferer zurückzugreifen (Second Sourcing)? Sind Abnahme- ebenso wie Lieferverträge mit Bestimmungen ausgestaltet, die solchen extremen Situationen so weit wie möglich Rechnung tragen (z. B. bei Pönalen)?

Im Kern geht es bei diesen Fragen um die Stärkung der Resilienz, der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes, aber auch von Teilen davon und seiner Mitarbeitenden. Neben der Gestaltung der Infrastruktur spielen auch die Unternehmenskultur sowie das zugrundeliegende Wertemanagement eine entscheidende Rolle dabei. Diese Aspekte sind nicht nur zur Bewältigung der nächsten Krise wichtig, sondern auch im Hinblick auf neue Arbeitsformen und -plätze. In diesem Sinne kann diese – ebenso wie jede andere – Krise als Chance und Katalysator verstanden werden. Die Coronakrise hat der Digitalisierung in vielen Unternehmen einen Schub verliehen; diese wird gemäss einer aktuellen Publikation von McKinsey auch Teil der Lösung sein («The recovery will be digital»). Sie hat auch dazu beigetragen, tradierte Vorstellungen, z. B. zu Themen wie Mobilität, Arbeitsplätzen oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu hinterfragen – alles Themen, die für junge Mitarbeitende wichtig sind. Insofern ist zu wünschen, dass wir auch dieser Krise etwas Positives abgewinnen können und als Unternehmen, aber auch als Gesellschaft, gestärkt daraus hervorgehen.



**Prof. Dr. Reto Eberle**

Partner, Mitglied des Board Leadership Center  
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43  
reberle@kpmg.com

---

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

### Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://kpmg.ch/blc)

---

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch) finden.

© 2020 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.